

LIDERANÇA E GESTÃO NAS ESCOLAS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA: UM ESTUDO DE CASO

Liderazgo y gestión en las escuelas de la Región Autónoma de Madeira: un estudio de caso

Leadership and management in the schools of the Autonomous Region of Madeira: A case study

Natália L. Silva*, **António V. Bento****, **Nuno M. S. Fraga****

* Secretaria Regional da Educação, Madeira – Portugal **Universidade da Madeira - Portugal

Correspondencia:

Mail: natalialuc@sapo.pt; bento@uma.pt; nfraga@uma.pt

Recibido: 24/04/2016; Aceptado: 19/09/2016

DOI: <https://doi.org/10.17398/0213-9529.36.1.83>

Resumo

Este estudo de investigação, de carácter misto, consistiu na aplicação de um inquérito a 504 professores e a realização de 19 entrevistas semiestruturadas (dezoito a Diretores/Presidentes das instituições escolares, e uma ao Diretor Regional da Administração Educativa). Foi nosso objetivo fazer uma análise sobre o tema da organização, gestão e liderança escolar dos Diretores/Presidentes das escolas do segundo e terceiros Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira (RAM). Neste artigo iremos focar-nos nos resultados qualitativos resultantes da investigação. Os resultados do estudo revelaram que: os professores continuam a preocupar-se com a transmissão dos valores fundamentais e alcance do sucesso educativo numa escola em crise; que o estilo de liderança predominantemente adotado pelos Diretores/Presidentes das escolas da RAM é o estilo transformacional; que o exercício do gestor/líder obedece a um perfil enquadrado num modelo de Diretor/Presidente padrão com características bem determinadas.

Palavras-chave: Escola; Sociedade; Gestão; Liderança; Região Autónoma da Madeira

Resumen

Este estudio de investigación, de carácter mixto, se basó en la aplicación de una encuesta a 504 maestros y la realización de 19 entrevistas semiestructuradas (dieciocho a Directores / Presidentes instituciones educativas y una al Director de la Administración Regional de Educación). Nuestro objetivo fue hacer un análisis sobre el tema de la organización, la gestión y el liderazgo escolar de los directores/presidentes de las escuelas de segundo y tercer ciclos de Enseñanza Básica de la Región Autónoma de Madeira (RAM). En este artículo nos centraremos en los resultados cualitativos de la investigación. Los resultados del estudio revelaron que los maestros siguen preocupados por la transmisión de los valores fundamentales y por lograr el éxito educativo en una escuela en crisis, que el estilo de liderazgo adoptado por los directores/presidentes de las escuelas de RAM es el estilo de transformación y que el ejercicio de la gestión/liderazgo sigue un perfil enmarcado en un modelo de director/presidente patrón con características claramente definidas.

Palabras clave: Escuela; Sociedad; Gestión; Liderazgo; Región Autónoma de Madeira

Abstract

This research, mixed in nature, deals with the application of a questionnaire to 504 teachers and the performance of 19 semi structured interviews (18 to school Head teachers and one to the Regional Educational Administration Director). It was our objective to do an analysis on the subject of organization, school management and leadership of the Directors / Presidents of the second and third of the schools of basic education cycles and Secondary Education of the Autonomous Region of Madeira (RAM). In this article we will focus on the qualitative results derived from the research study. The results of this study reveal that: the teachers are still worrying about the transmission of fundamental values and the reach of the educational success within a school in crisis; the predominant style of leadership adopted by Head teachers in RAM is the “transformational” style; the manager/leader performance follows a pattern of well-defined characteristics.

Key words: School; Society; Management; Leadership; Autonomous Region of Madeira.

Introdução

A progressiva expansão da escola, a todos os grupos sociais e o alargamento da escolaridade básica obrigatória, levou à “consolidação de novos modelos de organização escolar e de organização pedagógica, capazes de abranger um sempre crescente número de alunos. (...) Essa massificação da educação coincide com uma mudança de forma da escola” (Teodoro, 2003, pp. 17-18). Por isso, a escola revela a impossibilidade de suportar um estado anterior de princípios organizacionais de gestão e de liderança, para se manter ao lado das mudanças que tem de implementar evitando o choque entre a escola e o meio social, que vê nos seus alunos a sua reprodução e a sua coesão através do desenvolvimento das aprendizagens, do conhecimento e valores que os jovens vão adquirindo. Esta caminhada tem também repercussões ao nível dos seus Diretores/ Presidentes que, segundo Hargreaves (2007) “a busca de uma liderança bem sucedida e sustentável deve ser mais definida pela forma como os líderes são retidos nas instituições durante períodos mais longos, quando estão a realizar um bom trabalho” (p.112), sendo bem sucedidas, merecem ser contempladas na análise para a melhoria dos procedimentos a ter, em contexto de mudança.

A gestão da escola é um dos fatores primordiais que impulsionam a eficácia das organizações escolares. Das constantes reformas educativas, resta a liderança escolar como propulsora positiva da organização educativa e motivadora dos professores numa escola em crise.

Neste sentido desenvolvemos um estudo de investigação, a fim de fazermos uma inventariação e análise de recursos sobre a matéria da organização, gestão e liderança escolar, assim como fazermos uma interpretação das representações pessoais e estilos de liderança adotados pelos Diretores/presidentes nas suas dinâmicas de ação educativa nas escolas do segundo e terceiros Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira (RAM). Para o estudo foram formuladas as seguintes questões de investigação:

a) Em que medida o exercício da prática de gestão escolar dos Diretores/Presidentes das instituições escolares influi na qualidade do serviço público de educação?

b) Qual o posicionamento dos Diretores/Presidentes face aos problemas da crise social visíveis na escola tendo em atenção as boas práticas (*benchmarking*) de gestão e ensino-aprendizagem.

c) Quais as características adotadas e defendidas pelos Diretores/Presidentes das escolas da RAM, ao nível da gestão e liderança escolar, para definirem o perfil de um Diretor/Presidente na atualidade?

d) Quais os estilos de liderança mais adotados pelos Diretores/Presidentes das Escolas Básicas e Secundárias da RAM no exercício das suas funções?

Com esta reflexão pretendemos analisar a influência do posicionamento, perfil e estilo de liderança dos Diretores/Presidentes das Escolas, adotados nas suas práticas da gestão e liderança, na qualidade de serviço público de educação, assim como, a divulgação dos dados que nos mereceram mais atenção para a melhoria das práticas diretivas futuras e eficácia das escolas.

Literatura

Cada vez mais a humanidade tem de acompanhar as mudanças resultantes do impacto de vários fatores que atuam “de maneira conjugada e sistémica, num campo dinâmico de forças que produzem resultados inimagináveis, trazendo a imprevisibilidade e incerteza para as organizações” (Chiavenato, 2004, p. 2).

Os níveis de educação dos Portugueses aumentaram exponencialmente nas últimas décadas. Em 1960, 66% dos indivíduos com pelo menos 15 anos não havia concluído qualquer nível de ensino e entre os que já haviam completado 20 anos apenas 1% tinha terminado o ensino superior. Nos dias de hoje, podemos dizer que 15% da população adulta concluiu o ensino superior.

De acordo com Rosa e Chitas (2010), em 1970, o número de pessoas que obteve o doutoramento, em universidades portuguesas ou estrangeiras, foi de apenas 61. Estes diplomas foram, na sua maioria (38, ou seja 62%), obtidos no estrangeiro. O predomínio de doutoramentos realizados fora de Portugal (e muito em especial o Reino Unido) caracteriza todo o período, o qual se prolonga até ao início dos anos 80, em que o número total de doutoramentos nunca ultrapassou os 200 por ano. Atualmente, os dados revelam uma realidade bem diversa, com o número anual de doutoramentos bem acima dos mil por ano (em 2008, houve 1500) a maioria realizada em Portugal (em 2008, 89% foram obtidos no País). Nos últimos doze anos, 2012 foi o ano em que se registou um maior aumento no número de doutoramentos, o que revela um “crescimento do tecido científico nacional, e indica a valorização que é dada à formação avançada a nível profissional” (Ministério da Educação e Ciência, 2013).

Trata-se, sem dúvida, de uma alteração importante, reveladora de uma progressiva capacitação nacional em termos de conhecimento, o qual se alarga a todas as áreas.

De acordo com o relatório da Avaliação Externa das Escolas desenvolvido pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) que tem por missão assegurar a legalidade e regularidade dos atos praticados pelos órgãos, serviços e organismos do ministério da educação e Ciência, podemos ver a evolução dos resultados da avaliação da gestão e da liderança com tendência para a menção Bom e Muito Bom (tabela 1), o que reflete a qualidade de Serviço público de Educação que se tem vindo a desenvolver no sistema educativo Português.

Tabela 1. Avaliação Externa das Escolas. Síntese de dados obtidos a partir dos relatórios da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Ano	Resultados, prestação do serviço Educativo, Liderança e Gestão		
	Maior expressão	Alguma Expressão	Menor expressão
2011-2012	Bom	Muito bom	Suficiente e insuficiente
2012-2013	Bom	Muito bom	Suficiente e insuficiente
2014-2015	Bom	Muito Bom	Suficiente
2015-2016	Muito Bom		

http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00/00&auxID=&newsID=1662#content

<https://www.publico.pt/2015/03/13/sociedade/noticia/mais-de-80-das-escolas-classificadas-com-bom-e-muito-bom-pela-inspeccaogeral-168899313> de Março de 2015

Relativamente aos modos de organização e aos processos de gestão nos contextos escolares, Bilhim (2006) refere que as organizações têm que ter metas definidas pelos gestores responsáveis, e estas obedecem a regras fundamentais:

“As metas têm de estar bem identificadas e definidas, de modo a que possam ser bem compreendidas; As metas não devem ser muitas, de modo a que possam ser mais facilmente geridas; É necessária a existência de consenso e concordância geral sobre tais metas; O processo de obtenção destas metas tem que ser, progressivamente, analisado” (p. 401). Por sua vez Chiavenato (2004), diz que “as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões” (p. 5).

De acordo com o autor, “as organizações também têm de escolher para onde dirigir a atenção, focando-se nisto e ignorando aquilo” (Goleman, 2014, p. 260). Kouzes & Posner, (2009) referem que a, “liderança é um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis para todos nós (...) é uma relação entre aqueles que querem liderar e aqueles que querem seguir (...) é uma relação caracterizada pelo respeito mútuo e pela confiança, vai sobreviver às maiores adversidades e deixar um legado significativo” (p. 46). Bento (2008), apoiado no pensamento de vários autores, aborda a frequência de três estilos/comportamentos de liderança nas organizações escolares: “o transformacional, o transacional e (laisser-faire)”. (p. 1). De acordo com Bento (2008), o estilo transformacional refere-se a pessoas “que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações” (p. 1). Em relação ao estilo transacional, o autor recorre a duas dimensões, ou categorias, para explicar a liderança: “Reforço contingente” Intervenção em crise (“management-by-exception (P. 6).

Desinvestimento

Desde 2011, o sector do Estado Social que mais foi afetado com cortes orçamentais foi o da Educação.

Um sector a readaptar-se, em retrocesso, em perigo de degradação, já a degradar-se, a tornar-se racional ou com ganhos de eficiência. As visões variam, mas uma coisa é certa: três anos depois da assinatura do memorando de entendimento com a Troika, nada está igual na Educação em Portugal.

Esta área foi o sector do Estado social mais afetado pelos cortes orçamentais dos últimos anos. O memorando impunha uma poupança de 195 milhões de euros em 2012 e 175 milhões de euros em 2013, "através da racionalização da rede, criando agrupamentos escolares, diminuindo a necessidade de contratação de recursos humanos, centralizando os aprovisionamentos e reduzindo as transferências para as escolas privadas com contrato de associação". Contudo, a redução do orçamento disponível para o sector (incluindo o ensino superior) foi bem maior: de 2011 para 2014, diminuiu cerca de 1200 milhões de euros. "A política de austeridade tem-se sentido mais na educação do que nas outras áreas sociais e de forma mais consentida. Os cortes foram mais do que o exigido pela troika passando quase como despercebidos, de forma silenciosa"; quer parecer-nos que estamos a considerar a educação como custo e não como benefício... Na verdade, as despesas do Estado Português em educação em % do PIB têm diminuído desde 2000: 2000 – 4,8%; 2005 – 4,6%; 2008 – 4,1%, 2013 – 4,2% e 2014 – 4%. Por exemplo, a título comparativo, na saúde as despesas do estado têm aumentado ou diminuído levemente (2012): desde 2000: 2000 – 4,1%; 2005 – 5,9%; 2008 – 5,2%; 2012 – 6,2% e 2013 – 5%. quer parecer-nos que considerámos a educação como um custo e não como um benefício. Estas políticas educativas e orçamentais estão a afetar significativamente a procura pela educação incluindo a formação avançada nas Universidades. Tendo em atenção as grandes mudanças que estão a afetar as instituições escolares, é necessária uma liderança sustentável, que segundo Hargreaves e Fink (2007) obedece a sete princípios: profundidade, durabilidade, amplitude, justiça, diversidade, disponibilidade de recursos e conservação.

Metodologia

O objetivo fundamental desta investigação, foi o de elencarmos uma análise qualitativa sobre a matéria da organização, gestão e liderança escolar das escolas do segundo e terceiros Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira (RAM).

Nesta investigação foi utilizada uma metodologia mista com aplicação de um inquérito a todas as escolas do 2º, 3º ciclos e Ensino Secundário da RAM. Participaram 505 professores no inquérito e conduziram-se 19 entrevistas semiestruturadas (18 aplicadas aos Diretores/Presidentes das instituições escolares, e uma ao Diretor Regional da Administração Educativa). Os questionários continham questões abertas o que permitiu que fizéssemos uma análise qualitativa e interpretação de dados com o tratamento de informação por categorias e subcategorias e suas frequências. Neste artigo apenas consideramos os dados qualitativos recolhidos durante a fase empírica do estudo. Na delimitação da amostra seguimos a opinião de Giglone e Matalon (1997:29) em que "é muito raro podermos estudar exaustivamente uma

população. É, aliás, inútil pois inquirindo um número restrito de pessoas, com a condição de que estas tenham sido corretamente escolhidas, é possível obter as mesmas informações, com uma certa margem de erro, erro calculável, que poderemos tornar suficientemente pequeno”. Entre outros autores também seguimos a opinião de Tuckman (2005: 183) em que “ao selecionar um grupo de controlo, composto por pessoas que têm, tanto quanto possível, as mesmas idiosincrasias dos participantes do grupo experimental, o investigador minimiza a falta de validade provocada pela seleção...”

Na Delimitação da amostra tivemos o cuidado de distribuir os nossos instrumentos de trabalho por todas as escolas da Ilha Madeira do 2º, 3º ciclos e ensino secundários perfazendo um total de 30% por escola. A aplicação/recepção dos inquéritos e entrevistas sobre a gestão escolar realizou-se no ano 2009 /início de 2010. A aplicação das entrevistas sobre a liderança escolar, a fim de complementarem este estudo escolar fizemos no ano 2012.

Tabela 2. entrevistados (nº e %) – gestão escolar. Tuckman, B. (2005, p.308) e Giglione, R. e Matalon, B. (1997, p.29)

Meio	Participantes	Percentagem
Funchal	9	34.6%
Periferia	11	42.30%
Total	20	76.9%

Fonte: adaptada de Silva Natália (2015)

Tabela 3. entrevistados (nº e %) – liderança escolar. Critério de seleção : Meio, Antiguidade no cargo, Níveis escolares, Dimensão da escola (Bardin,2009, p.31)

Meio	Participantes	Participantes	Percentagem
Funchal	Diretor de Escola	3	50.00%
Periferia	Diretor de Escola	2	33.30%
	Diretor Regional	1	16.70%
Total		6	100%

Fonte: adaptada de Silva Natália (2015)

Tabela 4. Inquéritos recebidos validados (n.º e %) Escolar De acordo com Tuckman, B. (2005, p.308), Giglione, R. & Matalon, B. (1997, p.29)

Total de Professores (2º, 3º e Secundário) em exercício de funções em 2008-2009						
Escolas da RAM	2º ciclo:869	3º ciclo e secundário: 2742		Total:3611	Distribuídos	Recebidos
		Total/30%	Total/30%			
Localização Geográfica					Inquéritos	Inquéritos %
Cidade do Funchal	365/108	1411/429	1776/537		537	199 37%
Fora da cidade do Funchal	504/151	1331/401	1835/552		552	305 55%

Fonte: Fonte: adaptada de Silva Natália (2015)

Na organização dos dados e na sua interpretação usámos as diretrizes recomendadas por Laurence Bardin (2004). A autora refere que para se efetuar uma análise de conteúdo há que se proceder às seguintes etapas, importantes e sequenciais: Pré-análise, Exploração da documentação, Categorização e Tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Neste contexto Bardin (2004), refere que a análise de conteúdo É “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p.111).

Neste estudo de investigação definimos as seguintes categorias e subcategorias: Dimensão pessoal (formação); Dimensão profissional (Cargos, desenvolvimento de competências); Dimensão familiar (Grau de envolvimento); Decisões no exercício do cargo (Motivação; dificuldades); Eficiência do líder (Formação; perfil do líder; monitorização de necessidades); Políticas Educativas (Autonomia na tomada de decisões; estilo de liderança); e, Sucesso educativo dos alunos (Operacionalização de recursos).

Interpretação dos resultados

Na resposta às questões de investigação formuladas apresentamos as interpretações (de forma sucinta) dos resultados do estudo.

No que concerne à “influência do exercício da prática de gestão escolar dos Diretores/Presidentes das instituições escolares na qualidade do serviço público de educação”, Constatamos assumir a gestão da escola é, no presente, uma prática que exige ao gestor/líder traços bem determinados para a função de chefia. Entre eles, uma boa gestão do tempo, a capacidade organizativa, a disponibilidade, o domínio do quadro legal aplicado aos contextos, a grande capacidade e flexibilidade da gestão dos recursos humanos e financeiros, que obriga por vezes à racionalização de recursos, sem perder de vista os aspetos (figura 5) que contemplem a qualidade de ensino- aprendizagem e a eficácia da escolar em geral.

Tabela 5. Prática de gestão dos Diretores das escolas da RAM na qualidade do serviço público de educação, professores que responderam sim a alguns aspetos relevantes na vida escolar.

	N	%
Há reuniões em que se discutem os <i>rankings</i> e/ou o sucesso da escola	297	58,7
Há práticas de autoavaliação da qualidade da escola	277	54,7
As atividades extracurriculares vão ao encontro das necessidades dos jovens	361	71,3
A escola calendarize reuniões com a comunidade local	310	61,3
A escola promove palestras ou seminários de entidades externas locais ou outros	394	77,9

Fonte: adaptada de Silva Natália (2015)

Ainda neste sentido pudemos confirmar que de facto as escolas esforçam-se para acompanhar o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos como informa: o P5 (Presidente (entrevistado): “ apostamos em todos os alunos, se ele se enganou no percurso nós convidamos a mudar de curso, dado que não se adequa ao perfil dele.”. na citação de P3: “(...) mostrar que a pessoa é capaz, tem um caminho, deve-se ouvir partilhar, mas não dar ideias todos os dias (...)”

Em relação aos Diretores/Presidentes de Escola e o paradigma da gestão escolar na atualidade, os participantes atribuíram importância à organização e calendarização de reuniões visando práticas inclusivas e de maior promoção à ligação escola-meio.

Quanto à questão relativa ao posicionamento “dos Diretores/Presidentes face aos problemas da crise social visíveis na escola e tendo em atenção, as boas práticas (benchmarking)”, concluiu-se que nas escolas da RAM não há elevada percentagem de abandono escolar, apesar de haver jovens em risco de exclusão social e a necessitarem de medidas de intervenção “Falta de civismo, valores morais e respeito (mediação negativa ao papel do professor, feita pelo aluno (professor -família) (Um flagelo.! Uso de linguagem demasiado ofensiva-consequência da desmotivação)” (D. 5).

Sobre a questão relativa às características adotadas e defendidas pelos Diretores/Presidentes das escolas da RAM, ao nível da gestão e liderança, para definirem o perfil de um Diretor /Presidente de uma instituição escolar concluiu-se que as competências profissionais dos Diretores/Presidentes desenvolveram-se a partir de: “foram, acima de tudo, fruto da minha experiência ao longo de muitos anos e da minha formação contínua (P1).”, “(...) sinto-me apoiada para poder dedicar-me ao cargo sem reservas. O cargo é muito absorvente e temos de fazer uma boa gestão do nosso tempo de modo a conciliar as vertentes profissionais e pessoais “, (...). Neste sentido o P2 salienta: “não estou isento de sofrer influências, quer da família, quer do meio social, onde me insiro”.

O grau de motivação que se cria nas decisões do exercício do cargo é importante para o clima de escola, a qualidade de serviços e sucesso dos alunos. Neste sentido, o P1, deixa transparecer que, a motivação é consequência da boa funcionalidade dos serviços: “O que me motiva mais no dia-a-dia escolar é o prazer de ver a nossa instituição funcionar bem”.

Em relação às maiores dificuldades e constrangimentos sentidas pelos Presidentes/Diretores das escolas, centram-se nas relações humanas, O DR também reforça este aspeto da seguinte forma: “o que causa por vezes problemas são as próprias relações interpessoais, o que me leva por vezes a intervir diretamente nas escolas. Também neste momento a própria contingência a nível financeiro”.

Para o perfil do líder, os Presidentes/Diretores participantes baseados nos resultados da sua experiência profissional defendem as seguintes características para o cargo que desempenham, no sentido da qualidade e eficácia da instituição educativa:

ter bom senso, ser ponderado, estar sempre atualizado, saber motivar, objetivo e transparente na comunicação, assertivo, isento, humilde, submisso, respeitador, aglutinador de vontades, nortear a sua ação no respeito pelos valores. saber ouvir, saber partilhar, saber decidir, com firmeza e com convicção, ser tolerante, respeitador e incentivador do direito à diferença de opiniões, ser capaz de cultivar a diversidade, mobilizador, acreditar, saber acarinhar e valorizar as pessoas, não dar ideias todos os dias, saber avaliar a dimensão da ação, não vacilar, deixar de parte interesses pessoais e procurar uma resposta comum, conhecer toda a estrutura de uma escola, dar espaço às pessoas, adequar o funcionário ao espaço e cada professor à turma e à disciplina, ter capacidade de previsão para que os conflitos não aconteçam.

Sobre a questão relativa “aos estilos de liderança mais adotados pelos Diretores /Presidentes das Escolas da RAM, (tabela 5) no exercício das suas funções” verificou-se que na RAM, as práticas dos Diretores /Presidentes evidenciam estilos de liderança mais de natureza transacional e transformacional, de Avolio e Bass (1995), também defendidos por Bento (2008) e estilos democrático e relacional na classificação de (Goleman, Boyatzis, & Mckee 2007). O estudo revela que os estilos que se adequam às especificidades das instituições escolares da RAM são os estilos transacional e transformacional/democrático e relacional.

Tabela 5. O que pensam os Diretores/ Presidentes da RAM entrevistados sobre o seu estilo de Liderança.

Diretor/ Presi- dente	Estilo de Liderança Goleman (2007)	Estilo de (Bass & Avolio, (1995) Bento (2008)	Unidades de análise
P1		Estilo transacional	“(…) democrático, uma vez que procuro gerir de forma partilhada, assertiva e participada, estimulando a cooperação entre todos os intervenientes”.
P2	Democrático / relacional	Transformacional	“(…) porque procuro (...) induzir mudanças positivas nas pessoas, no sentido de adotarem novas perspetivas acerca do trabalho, valorizando ideias e valores comuns, procuro envolvê-las na missão e visão que a organização pretende
P3		Transformacional/ Transacional	“É este olhar para a frente que me agrada e é esta capacidade de prever o acontecimento e de influenciar a decisão final ...
P4		Transformacional	(...) “quanto ao que está mal, é preciso tomar medidas (...) “não sou autoritário, também não é o deixa andar (...) Eu, a partir do momento que existe um problema, marco a presença, e vamos mudar para o sucesso educativo dos problema”...
P5		Transformacional	“São várias coisas que me motivam. Em primeiro lugar a possibilidade de inovar, de pôr a funcionar a escola, de melhorar o desempenho e os resultados que se consegue através do projeto que concretizo, é isso que me motiva”...
DR		É do género feminino, tem um estilo próprio	

Fonte: adaptada de Silva Natália (2015)

Conclusões

Os resultados do estudo revelaram que: os professores continuam a preocupar-se com a transmissão dos valores fundamentais e alcance do sucesso educativo numa escola em crise, como podemos ver no discurso deste participante: “Preocupa-me: a falta de perspetivas para o futuro dos alunos e os problemas do insucesso escolar e indisciplina que acarretam; a falta de confiança que existe para com as capacidades dos professores e a degradação do seu estatuto social e da sua autoridade” (D. 50).

Do presente estudo concluiu-se que os estilos com maior peso na amostra da investigação são os estilos transformacional / Democrático Relacional, em que, na prática gestor/líder, obedece a um perfil, enquadrado num modelo padrão, com características bem determinadas.

Para concluir, diremos que o Estado necessita de dar prioridade à educação de (todos) os portugueses e facultar à escola pública os meios necessários e tranquilidade desejável para que possa desempenhar a sua missão fundamental. Como se afirma no Relatório “Estado da Educação 2010”:

Na situação atual, em que a crise económica e o aumento do desemprego são muito graves, a aposta na educação e qualificação deveria constituir uma prioridade, um modo de quebrar o isolamento e dar mais atenção às pessoas e ao desenvolvimento e valorização dos seus saberes. Contribuiria seguramente para combater o desânimo, sobretudo onde existam situações dramáticas do ponto de vista individual, familiar ou comunitário (CNE, 2010, p. 10).

No relatório da UE sobre a educação (2011), (onde se afirma que se verificaram bons progressos mas que são necessários mais esforços para atingir metas), a Comissária responsável pelo pelouro da Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude (Andorulla Vassiliou) declarava que:

a boa notícia é que os níveis de ensino na europa aumentaram consideravelmente. Mais jovens completam o ensino Secundário e obtêm graduação do ensino superior em comparação com há dez anos atrás. Porém, o abandono escolar precoce continua a ser um problema

A Comissária responsável pelo pelouro da Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude da EU em 2011 quando apelava aos estados membros que não reduzissem os seus investimentos na educação apesar da crise económica que temos estado a atravessar: “O gasto com a educação é um investimento para o emprego e o crescimento económico, que a longo prazo, acaba por se pagar a si próprio...”

Do mesmo modo, o Conselho Nacional de Educação em 2013, transmitia a sua preocupação:

É com preocupação que se assiste á diminuição significativa do investimento no setor da educação, traduzida na redução dos meios financeiros (entre 2011 e 2012 o orçamento do Ministério da Educação e Ciência baixou 16pp) e dos seus recursos humanos (diminuição de 11 065 professores do Ensino Básico e secundário em 2012)... (CNE, 2013, p. 11).

Numa sociedade e por consequência, numa escola em crise, resta a liderança e gestão dos diretores de escolas que mantêm um normal funcionamento das mesmas com recurso a estilos de liderança eficazes e, ao mesmo tempo, transmitindo sentimentos de esperança e auto estima aos seus docentes a fim de continuarem a transmitir os valores fundamentais e a preocupação pelo sucesso educativo dos seus alunos.

Referências

- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5).
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J e Posner B. P (2009). *O Desafio da Liderança: Introdução de João Duque*. Caleidoscópico. Casal de Cambra- Portugal.
- CNE (2010). *Estado da Educação 2010: Percursos escolares*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- CNE (2011). *Estado da Educação 2011: A qualificação dos Portugueses*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- CNE (2013). *Estado da educação 2012: Autonomia e descentralização*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação e Ciência.
- Goleman, D. (2014). *Foco. motor oculto da excelência*. Temas e Debates - Circulo de Leitores. Lisboa,
- Goleman, D, Boyatzis, R. & Mckee A, (2007). *Os novos Líderes: a inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa. Gradiva.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007) *Liderança Sustentável*. Porto Editora.
- Kouzes, J e Posner B. P (2009). *O Desafio da Liderança: Introdução de João Duque*. Caleidoscópico. Casal de Cambra- Portugal
- Silva, Natália (2015). *Gestão e Liderança Escolar numa sociedade em Crise* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação. Lisboa
- Rosa, M. & Chitas, P. (2010). *Portugal: os números*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Rosa, M. & Chitas, P. (2013). *Portugal e a Europa: os números*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Saúde, S, Borrvalho, C. Féria, I. & Lopes, S. (2013). *O impacto socioeconómico do IPBeja no concelho de Beja*. Beja: Instituto Politécnico de Beja.

Teodoro, A. (2003). *Globalização e Educação. Políticas Educacionais e Novos Modos de Governação*. Porto. Afrontamento.

Tuckman, B. (2005). *Manual de Investigação em Educação*. 4ª Edição. Lisboa.

<http://www.ige.min->

[edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00/00&auxID=&newsID=1662#content\)](http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00/00&auxID=&newsID=1662#content)

<https://www.publico.pt/2015/03/13/sociedade/noticia/mais-de-80-das-escolas-classificadas-com-bom-e-muito-bom-pela-inspeccaogeral-168899313> de Março d